

## DER BETRIEBSWIRT

## Aus Daten müssen Informationen werden

Finanzabteilungen stehen immer mehr Daten zur Verfügung. Die Herausforderung ist deren mathematisch und betriebswirtschaftlich sinnvolle Auswertung. Das Thema des Deutschen Betriebswirtschafter-Tages.

Von Stefan Asenkerschbaumer und Caren Sureth-Sloane

Es ist gewaltig. 33 Zettabyte oder 33 Milliarden Terabyte – diese riesige Datenmenge wurde 2018 weltweit produziert. Das entspricht nach Schätzungen 47-mal der Menge an Sandkörnern aller Strände der Erde oder, anders ausgedrückt, dem Inhalt von schätzungsweise 625 000 Milliarden Büchern. Im Jahr 2025 werden es Prognosen zufolge bereits mehr als das Fünffache mit geschätzten 175 Zettabyte sein. Für Unternehmen ist angesichts der Datenströme die entscheidende Frage: Wie kann aus den vielen Daten ein Mehrwert gezogen werden? Auch und gerade die Finanzfunktion kann von dem rasant zunehmenden Datenvolumen stark profitieren. Die Erwartungen an präzisere Prognosen sowie konsistentere Daten sind dementsprechend hoch. Es zeigt sich aktuell, dass für einen erfolgreichen datengetriebenen Wandel der Finanzfunktion dreierlei nötig ist: digitales Vertrauen, eine agile Organisation und kompetente Mitarbeiter.

Für „digitales Vertrauen“ – verstanden als Vertrauen in digitale Anwendungen – spielt eine Schlüsselrolle, wie Daten erhoben werden. Einheitliche und für die Nutzer transparente Datenstrukturen sowie eine einheitliche Datenquelle können das unternehmensweite Vertrauen in die Richtigkeit der Daten sicherstellen. Darüber hinaus verlangt die Auswertung der Daten durch immer leistungsfähigere Algorithmen ein inhaltliches Verständnis für mögliche Wirkungsweisen. Schließlich muss die Aufbereitung der Daten und Analyseergebnisse anwenderfreundlich sein, so dass Anwender auf unterschiedlichen Ebenen und aus unterschiedlichen Bereichen mit diesen Daten und Ergebnissen reflektiert arbeiten können. Dies setzt ein tiefgehendes Verständnis der Interaktion von Mensch und Algorithmus (und Maschine) voraus.

Die Transparenz der Datenstrukturen ist in erster Linie eine Frage der Speicher- und Datenmanagementtechnik. Lange galten SQL-Datenbanken, Data-Warehouses und kleinere Data-Marts als Mittel der Wahl. Um „Datensilos“, „Datenfriedhöfe“ oder „Datenstümpfe“ aufzulösen oder zu vermeiden, arbeiten Unternehmen, die den datengetriebenen Wandel gezielt forcieren, heute vor allem am Aufbau von Datenspeichern, die die Daten aus den unterschiedlichsten Quellen wie Finanzen, Logistik, Einkauf und Qualitätsmanagement in ihrem Rohformat aufnehmen (Data-Lake), und schließen hieran externe Datenquellen wie Wirtschafts- und Marktdaten an. Diese Rohdaten werden mit zentral definierten Geschäftslogiken verbunden wie zum Beispiel der Zuordnung zu Geschäftsbereichen oder Produkthierarchien. So entsteht ein integriertes und harmonisiertes Datenbild des Unternehmens.

Indem große Datenmengen unabhängig von der konkreten Verwendung im Einzelfall in ihrem Ursprungsformat gespeichert werden, ist der Data-Lake die Basis für immer leistungsfähigere Algorithmen zur Auswertung, Vorhersage und Ableitung von Handlungsempfehlungen. Anstatt nur vorab definierte Korrelationen zu analysieren, bringt die Fülle an unstrukturierten Daten im Idealfall die Voraussetzung für „Advanced Analytics“. Ziel sind robuste Algorithmen, die nicht nur (latente) Zusammenhänge erkennen, sondern daraus auch lernen und damit viele spannende Datenanalysen ermöglichen. Für die Finanzfunktion heißt das, dass Standardanalysen und -prognosen ebenso jederzeit zur Verfügung stehen wie „tailor made“ Spezialprognosen, die entweder komplett mittels Künstlicher Intelligenz oder aber unter Nennung der Prämissen in Echtzeit erstellt werden können. Der Controller kann zudem automatisierte und priorisierte Vorschläge für Maßnahmen zur Zielerreichung einfach generieren. Schließlich ermöglichen Warnmeldungen bei Anomalien ein eventbasiertes Reporting, insbesondere bei atypischen Ereignissen wie unerwarteten Bestandserhöhungen oder aber dann, wenn bisher etwas nicht (ausreichend) analysiert, bedacht oder hinterfragt ist.

In Unternehmen sind bereits heute verschiedene intelligente Tools in Anwendung wie etwa Process Mining, bei dem Geschäftsprozesse inklusive aller realen Prozessvarianten grafisch in Echtzeit aufbereitet und Verbesserungsmaßnahmen zum Beispiel hinsichtlich der Tax Compliance in Form von Referenzprozessen abgeleitet werden. Oder Data-Analytics zur automatischen Erkennung von Korrelatio-



Illustration Peter von Tresckow

nen und Potentialen im Bereich Net Working Capital, wobei anhand intelligenter Algorithmen Ansatzpunkte für Optimierungen bei Forderungen, Verbindlichkeiten und Beständen ermittelt werden. Ein weiteres Beispiel ist Predictive Sales Forecast, ein automatisierter, selbstlernender Meta-Algorithmus, der aus einer Vielzahl von Algorithmen automatisch den statistisch besten Algorithmus auswählt und die Haupttreiber der Umsatzprognose aufzeigt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Während die manuelle Vorhersage zeitaufwendig ist, wird der Predictive Sales Forecast per Knopfdruck erstellt. Neben dem Umsatz werden zukünftig auch Ebit (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und andere Ergebnisgrößen automatisiert prognostiziert werden. Hierzu werden auch laufend die Datenquellen erweitert, beispielsweise hinsichtlich der Auftragsbeispiele oder Produktions- und Verkaufszahlen.

In Zukunft werden Vorhersagen automatisch generiert werden; Prognosen werden anhand von Wahrscheinlichkeiten erstellt und geben somit eine Bandbreite möglicher Entwicklungen vor. Schon heute zeigt sich, dass solche Vorhersagen mittels Künstlicher Intelligenz nicht nur schneller, sondern auch präziser sind. Auch Szenarien-Betrachtungen und Simulationen können hiermit umfangreicher genutzt werden. Der Controller wird somit nur in definierten Einzelfällen wie beispielsweise Produkteinführungen eingreifen. Intelligente Algorithmen werden zukünftig auch vermehrt im Rahmen der Wirtschaftsplanung und Budgetierung zur Plausibilisierung genutzt werden oder um Zielwerte vorzuschlagen und so dazu beizutragen, realistische Planungen in kürzerer Zeit zu erstellen.

Ohne Zweifel – die Potentiale des datengetriebenen Wandels der Finanzfunktion sind enorm. Sie zu heben setzt erhebliches unternehmerisches Gesamtverständnis, kritisches Hinterfragen der Datengenerierung und -analysen und Verständnis für das Verhalten von Menschen in diesem Umfeld voraus. Wenn immer wieder zu hören ist, dass zum Beispiel ein großer Prozentsatz der Data-Lakes die in sie gesetzten universellen Erwartungen nicht erfüllt, liegt hier zumeist die Ursache der Ernüchterung.

Das inhaltliche Verständnis der Daten sowie der für Analysen und Prognosen genutzten Algorithmen ist ein elementarer Schlüssel für eine Einordnung in den Gesamtkontext. Angesichts intelligenter Algorithmen reicht es nicht mehr, Daten lesen zu können, Assoziationen oder besser noch Kausalitäten festzustellen und selbst Schlussfolgerungen zu ziehen. Vielmehr ist ein umfassendes betriebswirtschaftliches Verständnis nötig. Bereits bei der Entwicklung der Algorithmen ist es erforderlich, die Problemstellung eingebettet in den jeweiligen operativen und strategischen unternehmerischen Kontext zu verstehen. Die Nutzer der Prognosen und Entscheidungshilfen müssen die zugrundeliegenden Annahmen und Funktionsweisen der Algorithmen einschließlich der vielen Korrelationen nachvollziehen und bewerten können.

Am Ende müssen Menschen unternehmerische Entscheidungen verantworten. Oberste Maxime muss daher bleiben, Entscheidungen, die unterstützt durch solche Prognosen getroffen werden, den betroffenen Personengruppen zu erklären. Das Dilemma, dass ein leistungsstarker ler-

nender Algorithmus nicht leicht verstehbar und erklärbar ist und dennoch die abgeleiteten Entscheidungen verstanden und verantwortet werden können müssen, ist grundlegend. Es wird besonders herausfordernd, wenn die Algorithmen selbstlernend sind und darauf basierend eigene Logiken und Selektionskriterien entwickeln. Hier wird es für die Akzeptanz insbesondere bei wichtigen Finanz- und Controllingprozessen entscheidend sein, dass sich die autonom ermittelten Erkenntnisse selbst erklären und plausibilisiert werden können, sei es durch das Aufzeigen von Mustern oder durch betriebswirtschaftlichen Sachverstand. Wissenschaftliche Techniken des Hinterfragens, Plausibilisierens und Prüfens sowie interne und externe Finanzkommunikation sind hierfür unverzichtbare Bausteine.

Neben dem Vertrauen und dem Verständnis der Daten und Analysen wird daher folgerichtig die Anwenderorientierung entscheidend sein für eine breite, selbstverständliche und zugleich verantwortungsbewusste Nutzung und Akzeptanz. Dies gilt im Unternehmen, aber auch für externe Adressaten (Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber). Die einfache Verfügbarkeit und hohe Verständlichkeit der Informationen für die Empfänger sind Kern der Umsetzung moderner Datenstrategien. Erst „Data-Storytelling“ bringt Zahlen in einen Kontext und eröffnet damit neue Einsichten für einen breiten, funktionsübergreifenden Anwendungskreis. Letztlich geht es um die Transformation datenbasierter Ergebnisse in den Sprach- und Verstehenskontext menschlicher Anwender. Aufgrund der Komplexität der Zahlen und Prognosen muss die Schnittstelle Mensch-Algorithmus-Maschine daher so selbstklärend und interaktiv wie möglich gestaltet werden. So gibt es in Unternehmen zunehmend gemeinsam mit Nutzern entwickelte, einheitliche und unternehmensweite Dashboards (grafische Nutzeroberflächen) für einen einfachen Zugang zum monatlichen Geschäftsbericht. Integrierte Präsentationsansichten ersetzen manuell erstellte Präsentationen in Ergebnisreviews. Self-Service-Funktionalitäten wie die individuelle Gestaltung des eigenen Dashboards und visuelle Interaktion mit dem durch Lernen sich selbständig weiterentwickelnden Dashboard sowie Drill-Down-Möglichkeiten geben den Nutzern die erforderliche Flexibilität zur Steuerung ihrer Einheiten. Insgesamt verspricht man sich von dieser neuen Art der Verfügbarkeit und Visualisierung einen wesentlichen Beitrag zu Transparenz und einem schnelleren und effizienteren Berichtswesen.

Damit sich die Finanzfunktion als anpassungsfähiger Geschäftspartner im Unternehmen verhalten kann, bedarf es neben digitalem Vertrauen einer agilen Organisation mit entsprechender Qualifikation und Führung. Wenn Daten in Echtzeit vorliegen, kann und muss die Organisation schneller reagieren und sich anpassen. Wichtig hierfür sind kurze Entscheidungsschleifen sowie die Fähigkeit, als Führungskraft loszulassen und zu begleiten. In diesem Kontext muss klar sein, was die Finanzfunktion künftig leisten soll. Benötigt wird eine handlungsleitende Vision und Zielvorstellung. Kernaufgabe der Zukunft wird es sein, die dynamische Geschäftsentwicklung mitzugestalten, das operative Geschäft als Partner zu un-

terstützen, übergreifende Zusammenhänge aufzudecken, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Veränderungen voranzutreiben. In diesem Zusammenhang werden wechselnde projektspezifische Teams mit wenig Hierarchie auch in der Finanzfunktion eine wachsende Bedeutung erlangen.

Wenn sich beispielsweise in einer weltweit durchgeführten Befragung nur 24 Prozent der Entscheidungsträger in Unternehmen als kompetent im Lesen, Verarbeiten, Analysieren und Argumentieren von und mit Daten einschätzen (Studie „Lead with Data: How to Drive Data Literacy in the Enterprise“, durchgeführt von Censuswide für Qliktech International), wird deutlich, wie weit der Weg dorthin noch ist. Ausbildung und Schulung auch und gerade der Mitarbeiter der Finanzorganisation selbst sind ein Gebot der Stunde.

Als Geschäftspartner braucht die Finanzfunktion zukünftig vermehrt Generalisten, die die Zusammenhänge und Prozesse im Unternehmen als Ganzes verstehen und vermitteln können. Erforderlich sind starke Kommunikationsfähigkeiten, ausgeprägte methodische und analytische Kompetenz, Verständnis der Wertschöpfungskette, Kenntnisse von Digitalisierung und neuen Geschäftsmodellen sowie ein stark in Prozessen ausgeprägtes Denken. Denn nur wer weiß, wie beispielsweise die Wertschöpfungskette im Unternehmen abläuft, kann Ideen für ihre Optimierung erarbeiten.

Diese veränderten Anforderungen spiegeln sich heute zunehmend im Studienprogramm an den Universitäten wider. Studierende beschäftigen sich dabei mit Fragen wie „Wie können komplexe Problemstellungen unterstützt mit Big Data Analysis strukturiert und gelöst werden?“ oder „Welche Konsequenzen ergeben sich durch neue digitale Geschäftsmodelle für Controlling, Reporting und Besteuerung?“ Die Qualifikation eines kompetenten Geschäftspartners, der sich proaktiv in einem agilen und sich rasch wandelnden Umfeld bewegt, müssen in allen Phasen des Berufslebens vermittelt werden, also bei der Ausbildung, im Studium, durch interne oder externe Weiterbildung sowie durch verstärkten Wechsel zwischen den Disziplinen. Die Basis dafür ist der Veränderungswille jedes Einzelnen und dessen Offenheit, den Dialog zwischen verschiedenen Bereichen des Unternehmens, aber auch zwischen Praxis und Wissenschaft systematisch zu nutzen.

Die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. bietet hierfür einen wichtigen Begegnungsraum und ein einzigartiges Netzwerk. „Wandel der Finanzfunktion“ wird das Thema des 73. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages sein. Der Kongress, von dem alljährlich nachhaltige Impulse für den Dialog von Wissenschaft und Praxis ausgehen, findet am 18. und 19. September 2019 in Düsseldorf statt und wird sich intensiv den hier aufgeworfenen Fragen widmen. Informationen unter: Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., www.schmalenbach.org.

Stefan Asenkerschbaumer ist Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft und stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH. Caren Sureth-Sloane ist Vizepräsidentin der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, hat an der Universität Paderborn den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre inne und ist Gastprofessorin an der Wirtschaftsuniversität Wien.

## Europlatz Frankfurt

## Kauft die EZB Aktien?

Von Jörg Krämer

Am Donnerstag trifft sich der Rat der Europäischen Zentralbank (EZB). Neben einer Zinssenkung könnte er beschließen, die Käufe von Anleihen wiederaufzunehmen. Aber die Spekulationen gehen viel weiter. Anleger fragen sich, ob die EZB am Ende der japanischen Zentralbank folgen und sogar Aktien kaufen wird. Dafür könnten aus ihrer Sicht zwei Argumente sprechen:

Erstens könnte die EZB im Fall einer schweren Rezession oder eines Aktiencrashes die Notwendigkeit sehen, den Unternehmen durch den Kauf ihrer Aktien unter die Arme zu greifen, damit sie wieder mehr investieren und die Konjunktur anschieben. 2016 reichte der EZB ein moderater Kursrückgang bei Unternehmensanleihen, um mit dem Kauf dieser Papiere zu beginnen. Sie nahm sogar hin, große Unternehmen mit handelbaren Anleihen gegenüber kleineren, meist bankfinanzierten Unternehmen zu bevorzugen, obwohl die kleinen Unternehmen schlechtere Finanzierungsbedingungen hatten.

Zweitens könnte die EZB durch die Einbeziehung von Aktien in ihr Kaufprogramm signalisieren, dass ihr die Munition nicht ausgehen wird. Wenn sie den Kauf von Anleihen mit einem monatlichen Volumen von 40 Milliarden Euro wieder aufnehme, besäße die EZB in zwei Jahren in einigen Ländern bereits die Hälfte aller Staatsanleihen. Sie könnte dann eine rechtliche Grenze erreicht haben. In dieser Situation könnte sie durch die Einbeziehung von Aktien die Menge der erwerblichen Wertpapiere deutlich ausweiten. So sind die im Euro Stoxx 50 enthaltenen Aktien rund 2500

Milliarden Euro wert, wenn man die von Großaktionären gehaltenen und damit nicht handelbaren Aktien außen vor lässt. Der MSCI-Aktienindex für den Euroraum kommt sogar auf deutlich mehr als 3000 Milliarden Euro. Das ist zwar weniger als der Wert der für die EZB in Betracht kommenden Staatsanleihen (knapp 8000 Milliarden), aber deutlich mehr als das Volumen der erwerblichen Unternehmensanleihen (1000).

Wenn sich die EZB zum Kauf von Aktien entschliesse, würde sie sie wohl nicht direkt erwerben. Dann fielen ihr nämlich Stimmrechte zu, und sie müsste sich in unternehmerische Entscheidungen einmischen. Um das zu vermeiden, könnte die EZB der japanischen Zentralbank folgen. Diese entschloss sich Ende 2010 zu einem Engagement am Aktienmarkt. Sie kauft aber nicht einzelne Aktien, sondern Indexfonds, auch ETF genannt, die die Mittel ihrer Anleger breit in den Nikkei- und den Topix-Aktienindex investieren.

Auch wenn die EZB Aktien nur indirekt kaufen würde, erschäudert der ordnungspolitisch wache Beobachter bei diesem Gedanken zu Recht. Aber das hat er wahrscheinlich auch Anfang 2015 getan, als die EZB trotz des Verbots monetärer Staatsfinanzierung den Kauf von Staatsanleihen beschloss. Seit dem Ausbruch der Finanzkrise vor mehr als zehn Jahren hat die EZB vieles getan, was vorher undenkbar war. Insofern könnte sie irgendwann auch Aktien kaufen, wobei das in diesem oder im kommenden Jahr doch eher unwahrscheinlich ist.

Der Autor ist Chefvolkswirt der Commerzbank.



## WIRTSCHAFTSBÜCHER

## Historie der Globalisierung

## Entzauberung eines umstrittenen Phänomens

In der täglich wachsenden Literatur zur Globalisierung drohe der Begriff zu „sprachlichem Imponiermaterial“ zu werden, von dessen genauer Bedeutung man sich wenig zu sorgen brauche“, schrieb der Konstanzer Historiker Jürgen Osterhammel bereits 2003. Die skeptischen Worte am Beginn seiner „Geschichte der Globalisierung“, verfasst gemeinsam mit seinem damaligen Mitarbeiter Niels P. Petersson, wandten sich gegen die aufgeheizte Diskussion um Globalisierung als schlüssige, allumfassende Gegenwartsdiagnose. Dem schmalen Bändchen tat das keinen Abbruch. Es ist soeben mit aktualisierter Bibliographie, aber ohne inhaltliche Abstriche in sechster Auflage erschienen.

Osterhammel und Petersson geht es in ihrer Betrachtung nicht um eine „adäquate Zustandsbeschreibung der Welt der Gegenwart“. Sie wollen die Aufmerksamkeit ihrer Leser auf die Geschichte weltweiter Verflechtungen, speziell deren Entstehung und Wandel, Intensität und Auswirkungen lenken. „Wie selbstverständlich anzunehmen, dass sich Globalisierung über Tausende von Jahren erstreckt habe“, halten sie für problematisch. Sie verorten Globalisierung nicht etwa schon im Hellenismus, sehen aber andererseits auch keine neue Epoche im aktuell apostrophierten „Zeitalter der Globalisierung“. Entfaltet habe sich Globalisierung über mehrere Jahrhunderte, Das Buch will Wechselwirkungen, Unterschiede und Brüche deutlich machen.

Als ubiquitäre, universelle Denkfigur sei Globalisierung nicht einmal für die Neuzeit zu verwenden: „Wir hüten uns vor dem albernem Anspruch, die gesamte Geschichte der Neuzeit als eine der Globalisierung neu schreiben zu wollen“, so die beiden Autoren. Als Historiker möchten sie aus der Perspektive von Globalität als Suchscheinwerfer langfristige Prozesse globaler Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur der Neuzeit sichtbar machen, ohne jedoch die gesamte Entwicklung als linearen Anstieg unaufhaltsamer Globalisierung zu interpretieren.

Der erste Zeitschnitt reicht vom Anfang der Neuzeit bis zur Mitte des 18. Jahrhunderts, als neue Kontinente erobert und in der Folge Seerouten und Handelsbeziehungen erschlossen wurden. Die multilaterale Verflechtung rund um den Globus blieb noch sehr lückenhaft. Erst in einer zweiten Phase zwischen 1750 und 1880 sei es zu intensiveren Wirtschaftsbeziehungen gekommen, die in eine interdependente Weltwirtschaft mit Großbritannien als Zentrum und Vorbild mündeten.

Ein globales Bewusstsein habe aber in dieser Zeit zunächst noch nicht existiert: „Globales Verantwortungsgefühl setzt reale Wirkungszusammenhänge voraus, die es in der frühen Neuzeit noch nicht gab oder über die man noch nichts wusste.“ Erst in der Mitte des 19. Jahrhunderts seien wirtschaftlich stabile und potentiell wirkungsmächtige Vernetzungen etabliert gewesen. Solche Vernetzungen sehen die beiden Geschichtswissenschaftler als eigentliches Signum von Globalisierung an. In der Diktion des digitalen Zeitalters definieren sie den Begriff als „den Aufbau, die Verdichtung und die zunehmende Bedeutung

weltweiter Vernetzung“ und meinen, ihm damit seinen statischen und totalisierenden Charakter zu nehmen.

Für die Phase von 1880 bis 1945 konstatieren die Verfasser eine Politisierung von Globalisierung bis hin zu deren purem Gegenteil. Sie beschreiben, wie die nun nationalstaatlich verfassten Gesellschaften nach zunächst forcierten weltwirtschaftlichen Aktivitäten angesichts aufziehender Krisen, Konflikte und Kriegsgefahren bereits vor 1914 auf Deglobalisierung und Entflechtungsprozesse setzten. Die Zeit nach 1945 sehen sie durch den bewussten Aufbau einer besseren Weltordnung nach zwei konkurrierenden Mustern in zwei konkurrierenden Machtblöcken geprägt. Durch Dekolonisation, multinationale Konzerne, Entwicklungspolitik und Konsumgesellschaft seien Strukturen entstanden, in denen sich die Globalisierung der Gegenwart entwickelt habe.

Parallel dazu habe man die Welt immer mehr als Schicksalsgemeinschaft angesichts der Möglichkeit ihrer nuklearen Vernichtung und allmählich sichtbar werdender grenzüberschreitender Umweltprobleme empfunden. Dieses weltweit Bedrohungsgefühl gehört nach Meinung von Osterhammel und Petersson zu den originären Merkmalen des 20. Jahrhunderts. Die stärkere weltwirtschaftliche Verflechtung samt explodierenden Finanzmärkten und wachsenden Migrationsströmen erachten sie dagegen nicht als spezielle Globalisierungsercheinung der Jetztzeit.

Ihre Leser entlassen die beiden Autoren am Ende ins Ungewisse. Sie bleiben dabei, dass die angeblich als charakteristisch für ein gegenwärtiges Zeitalter der Globalität zu verstehenden Muster schon in früheren Zeiten verfügbar waren. Eine Beschränkung auf die Gegenwart ließe sich empirisch kaum untermauern. Den immer häufiger beschworenen übergreifenden Megaprozess kontinuierlicher globaler Integration gebe es nicht. Denn der Handlungsraum der Erde sei bislang keineswegs von globalen sozialen Strukturen ausgefüllt, vielmehr „weiterhin von vielfältigen, sich überlappenden Interaktionsnetzen, deren Funktionieren durch ihre Unterordnung unter allumfassende ‚Globalisierung‘ eher verschleiert denn erhellt wird“.

So macht Globalisierung für Osterhammel und Petersson allenfalls Sinn als „Sammelbegriff für konkret beschreibbare Strukturen und Interaktionen mit planetarischer Reichweite“, nicht aber als Beschreibung eines „autonomen Prozesses, der als unaufhaltsame historische Bewegung und unabwiesbarer politischer Sachzwang daherkommt“. Am Schluss ihres klar strukturierten, detailreichen Texts mahnen die Autoren nachdrücklich zum kritischen Umgang mit dem Terminus Globalisierung: „Gerade bei einem solch umfassenden Begriff muss man sich vor ‚Verdinglichung‘ hüten... Vieles von dem, was sich im Nachhinein zu einer eigenen Folgerichtigkeit zusammenfügen scheint, verdankt sich unbeabsichtigten Nebenwirkungen nicht global gemeinter Verhaltensweisen.“

ULLA FÖLSING  
Jürgen Osterhammel/Niels P. Petersson: Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen, München 2019 C.H. Beck Wissen, 128 Seiten